



## GESTÃO ECONÔMICO-FINANCEIRA INTERATIVA PARA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR

*Interactive management of economic and financial  
to small familiar agroindustries*

Fernanda Schubert Santos<sup>1</sup>

Daiane Marx<sup>2</sup>

Keila Roberta da Cruz Ropke<sup>3</sup>

Juliano Nunes Alves<sup>4</sup>

**Resumo:** O objetivo do presente artigo tem de propor um modelo de gestão econômico-financeira em agroindústria familiar levando em consideração os desafios da interação dos empreendimentos com a gestão das informações econômico-financeiras. A Metodologia utilizada foi qualitativa com estudo de caso único em uma agroindústria do setor de panificação e que foi possível identificar diversos aspectos que impactam na gestão econômico-financeira e apresenta-se um modelo possível de ser aplicado operacionalmente pelas agroindústrias familiares. Outros estudos ao final são sugeridos a fim de avançar na discussão e gerar avanços diretos ao setor e desenvolvimento regional.

**Palavras-chave:** Gestão agroindústrias familiar. Gestão econômico. Gestão financeira.

**Abstract:** The aim of this article was to propose a model of economic-financial management in family agroindustry, considering the challenges of the interaction of enterprises with the management of economic-financial information. The methodology used was qualitative with a single case study in an agroindustry in the bakery sector and it was possible to identify several aspects that impact the economic-financial management and presents a model that can be operationally applied by family agroindustries. Other studies at the end are suggested to advance the discussion and generate direct advances in the sector and regional development.

**Keywords:** Family agroindustry management. Economic management. Financial management.

### 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares são consideradas de muita importância para a economia do país, pois representam uma parcela significativa no mercado e são as empresas que mais

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Administração. Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: ferschubertt@gmail.com

<sup>2</sup> Discente do curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural. Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: dai95marx@gmail.com

<sup>3</sup> Discente do curso de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Rural. Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: kropke@unicruz.edu.br

<sup>4</sup> Docente do curso de Administração. Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: ferschubertt@gmail.com

contratam. Este tipo de gestão por possuir membros da família envolvida com os negócios apresenta vários desafios a serem enfrentados (JUNIOR; MUQUIUTT; VIDAL, 2020).

Os empreendimentos familiares têm uma grande importância dentro do cenário mundial, tanto no setor econômico que interfere no crescimento do PIB (Produto Interno Bruto), como socialmente na geração de empregos diretos. A administração em empresas de cunho familiar necessita de medidas diversificadas, pois ela aborda ao mesmo tempo o negócio, família e o mercado que nem sempre se conciliam (CAMPOS; SARAIVA, 2019; COSTA; SILVA, 2020).

Dentre os principais estão ligados a gestão e a continuidade da propriedade rural, seja pela adoção de sistemas capazes de proporcionar controles diagnósticos e controles interativos capazes de proporcionar uma adaptação ao ambiente, plano de negócios executável, orçamento tradicional e implementação das estratégias (ORO; LAVARDA, 2020)

Esse ambiente operacional e de informações da parte econômica e financeira de uma propriedade caracteriza-se, basicamente, por um conjunto de transações realizadas na parte físico-operacional, e que são processadas por diversos sistemas de informações operacionais (depósitos, empréstimos, cobrança etc.), que, por sua vez, alimentam os sistemas de informações econômico-financeiros (contabilidade, custos, orçamentos etc.).

Assim, o objetivo do presente estudo é apresentar uma estrutura inicial de gestão econômico-financeira para propriedades rurais a partir de entrevistas realizadas em agroindústrias da região Noroeste do Rio Grande do Sul.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa é considerada estudo de caso único qualitativo, pois foi analisado como base um empreendimento agroindustrial familiares pertencentes à região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, evidenciando a realidade e buscando identificar aspectos da gestão econômico-financeira e bem como as possíveis interações e proposições presentes na propriedade, vindo dessa forma a corroborar o objeto da pesquisa. De acordo com Yin. 1981 p. 23, apud em Gil, 1999 p. 73, “O estudo de Caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu ambiente de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e este ambiente não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidência”.

As pesquisas qualitativas na Sociologia trabalham com: significados, motivações, valores e crenças e estes não podem ser simplesmente reduzidos às questões quantitativas, pois que, respondem a noções muito particulares. Entretanto, os dados quantitativos e os qualitativos acabam se complementando dentro de uma pesquisa (MINAYO, 1996).

Os procedimentos de coleta dos dados foram baseados em entrevistas semiestruturadas com os gestores do empreendimento agroindustrial familiar analisado orientado por um conjunto de perguntas definidas, mas com flexibilidade de coleta de dados por meio da conversação objetiva (MARTINS; LINTZ, 2000).

As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal (BONI; QUARESMA, 2005).

O roteiro utilizado foi construído em questões relacionadas a propriedade (trajetória), planejamento, produção, financeiro e comercialização para entender e possibilitar desenvolvimento de uma proposta a ser aplicada e validada no contexto das agroindústrias. Para análise, existem diferentes técnicas de organização e análise dos dados na pesquisa qualitativa, sendo a Análise de Conteúdo a escolha para o presente estudo.

Análise de conteúdo para Bardin (2007) se constitui de várias técnicas onde se busca descrever o conteúdo emitido no processo de comunicação, seja ele por meio de falas ou de textos. Desta forma, a técnica é composta por procedimentos sistemáticos que proporcionam o levantamento de indicadores (quantitativos ou não) permitindo a realização de inferência de conhecimentos.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A seguir apresenta-se os resultados da pesquisa dividido em caso analisado e modelo de gestão econômico-financeiro interativo proposto para Agroindústria Familiar.

#### **3.1 Caso analisado**

A Agroindústria tem como principal atividade a produção de panificados e basicamente atua na fabricação de 04 tipos de bolachas, sendo de manteiga, de mel, rosca de nata, bolacha pintada, e ainda cucas italianas, cucas baixas, cucas requeijão, pão integral e pão normal.

Além da atividade agroindustrial, faz o plantio de trigo em 15 hecatres de glebas, porém para a utilização no processo de fabricação, adquirem a farinha no mercado, os ovos utilizam os da propriedade e ainda quando necessário adquirem também no mercado local.

Em relação aos trabalhadores que participam do processo produtivo, a agroindústria trabalha com 03 pessoas, sendo, a proprietária, uma funcionária e o sobrinho da proprietária. O planejamento da agroindústria, ocorre de forma informal, sendo debatidos assuntos no dia-a-dia da agroindústria, juntamente com os integrantes do processo produtivo. Decisões sobre o que produzir, onde investir, produtos com maior qualidade e que deverão ser utilizados na fabricação, partem da proprietária.

Em relação a estrutura utilizada no processo produtivo, a agroindústria possui 01 forno industrial, 01 cilindro industrial para as massas, 01 geladeira, 01 freezer, 01 seladora, 02 mesas em inox, pia, batedeira, liquidificador e uma estante de metal para armazenamento dos produtos prontos. Conforme relatado pelos entrevistados, a produção é pequena não necessitando de maiores estruturas. As manutenções dos equipamentos somente são feitas quando de fato estragam, sendo consideradas manutenções corretivas, não ocorrendo manutenções preventivas. Ocorre somente a limpeza e higienização das máquinas, conforme demanda e planejamento para essa atividade.

Em relação as aquisições de materiais permanente são feitas no mercado local ou conforme indicação, sendo feitas pesquisa de preço, e parcelados para o pagamento. Utilizaram o programa mais alimentos para aquisição de um veículo, mas no momento não utilizam nenhum tipo de financiamento. Já para o material de consumo necessário para a fabricação, o principal fornecedor é um supermercado do município, onde justifica que para pequena produção, alguns custos são minimizados, como por exemplo a gasolina, sendo considerado vantagem para a agroindústria.

Dependendo do volume do processo produtivo, a agroindústria adquire os produtos em mercados no município de Ijuí, permitindo barganha de preço. O pagamento desses materiais é efetuado à vista não restando contas a pagar, financiamentos, cartões e boletos, utilizando o recurso conforme ingressa, para futuras aquisições.

Em relação ao processo produtivo dentro da agroindústria, alguns alimentos são centralizados para fabricação em 01 colaborador, outros, são fabricados pela equipe toda, mas caso algum membro da equipe não possa participar do processo produtivo, os demais conseguem fabricar o item, podendo conforme relato, não ser fabricado tal qual é produzido normalmente, mas conseguem efetuar a entrega do produto. No início de cada mês efetuam

uma produção elevada dos produtos e no final do mês produzem em menor quantidade tendo em vista a demanda.

Sobre as tecnologias que a agroindústria entende como sendo fundamentais para auxílio e fortalecimento do processo produtivo ou modificações necessárias para eficiência no processo, o relato foi em relação ao espaço físico, pois o espaço que utilizam é um espaço pequeno para armazenamento dos produtos. Porém, frisou que o aumento do espaço da agroindústria perde o status de agricultura familiar necessitando o pagamento de diversas taxas o que torna oneroso para o processo de agroindústria familiar.

Sobre a tecnologia existente, a agroindústria entende ser o necessário para a produção que hoje existe, podendo ser inserido a fim de agilizar o processo um forno industrial, pois conforme comentou, quando o forno existente na agroindústria está sendo utilizado, outros produtos ficam no aguardo para o processo de assamento, o que acaba limitando a finalização dos demais produtos.

Em relação ao clima, a agroindústria informa que possui impacto no processo de produção, tendo em vista que principalmente nas bolachas, o tempo propício é úmido e nublado, pois auxilia que a bolacha retenha umidade e fique macia. Quando o tempo está quente a tendência é que as bolachas fiquem ressecadas. Ainda, os dias úmidos dificultam a secagem das bolachas pintadas, o que se torna um fator positivo para os dias quentes e secos. Ainda, dependendo do clima como em época de secas, compromete a produção do trigo o que pode ser determinante para a produção da agroindústria.

Sobre obterem seguro para a produção ou a falta dela, a agroindústria informa que não há seguros ficando descoberto tanto os produtos já pronto como também caso ocorra alguma situação que impossibilite o processo produtivo e futura comercialização.

O controle financeiro da agroindústria, é feito de forma informal não sendo efetuado em sistemas de controles gerenciais ou ferramentas de controles, não sabendo a agroindústria maiores informações em relação ao processo de controles de entradas e saídas, sendo de competência da tia proprietária. Não possuem despesas com aluguéis, somente energia elétrica e hidráulica.

A agroindústria não recebe apoio do governo, sendo financeiro ou até mesmo consultorias. Quando iniciaram a atividade tiveram auxílio somente para a organização do prédio, organização da planta onde a agroindústria está instalada, também a proprietária fez curso de boas práticas, mas atualmente não recebem nenhum auxílio técnico ou subsídios do governo.

Quando necessitam de auxílio em relação aos processos, a agroindústria verifica nos sistemas como Google e Youtube, onde alega que são ferramentas que possuem tudo o que é necessário, fácil acesso e rapidez na informação. Ainda a proprietária busca informações com amigas, possibilitando a troca de experiência sendo ainda que conforme relato, todas as agroindústrias são de pequenos produtores o que facilita essa a troca.

Em relação ao salário dos integrantes da Agroindústria, não há salário fixo definido, sendo o rendimento diário estabelecido. Atualmente a agroindústria trabalha de segunda a quarta e na quinta feira é reservado para as feiras.

Sobre o dólar, a agroindústria considera que essa influência no processo produtivo, pois reflete diretamente no preço dos insumos sendo principalmente no trigo. A agroindústria informa que no momento identificaram aumento no preço do trigo e embora o valor desse insumo tenha elevado, o preço do produto não pode sofrer acréscimo para comercialização, tendo em vista que considera como sendo produto substituível, onde o consumidor irá priorizar a compra de produtos essenciais, deixando de adquirir os produtos agro industrializados embora sejam do ramo da alimentação.

A agroindústria forma o preço de venda dos produtos comercializados, baseados conforme o preço praticado pelo supermercado referência do local, não possuindo controles em relação aos custos de produção, bem como despesas administrativas, o que caso tivessem, possibilitaria através dos controles a formação do preço, e a partir disso a margem para a venda.

Sobre a comercialização dos produtos, a agroindústria efetua para feiras, amigos parentes e escolas. Somente as bolachas e através da merenda escolar. A entrega desses produtos aos compradores é feita pela agroindústria agroindustrial. O recebimento pela comercialização é através de cheques, cartões débito e crédito, mas sempre a vista.

A agroindústria é legalizada, onde informa que não encontraram dificuldade para esses processos, não informando todos os processos necessários para abertura e legalização da agroindústria. Relatou que anualmente efetua a renovação dos documentos necessários, como, licença ambiental, dedetização, água. A Agrifami – Associação de pequenos produtores presta auxílio para as agroindústrias no sentido de informar documentos a serem renovados.

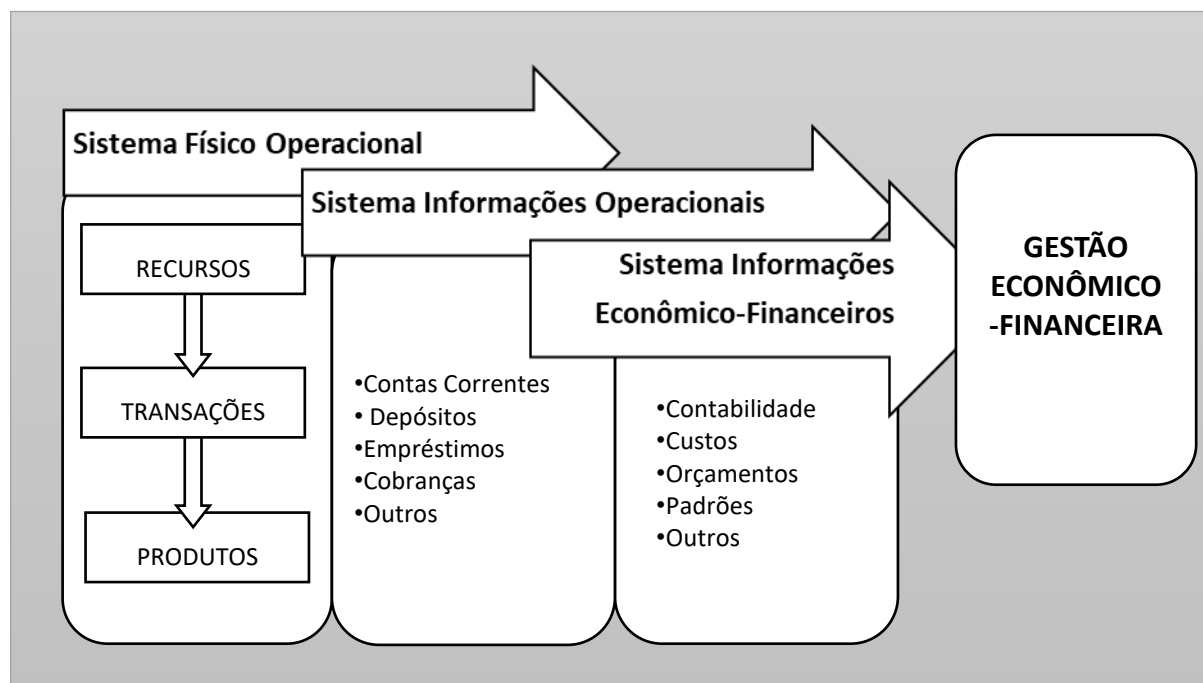
Assim a partir dos resultados identificados foi possível identificar e propor com base na literatura de Gestão Econômico-Financeira um modelo de sistema interativo de gestão a ser adota pelas agroindústrias da região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul como mais bem descrito a seguir.

### 3.2 Proposta de Gestão Econômico-Financeira Interativo

Partindo do pressuposto de que a gestão econômica preocupa-se, sobretudo, em permitir que o levantamento de informações sirva para o cunho gerencial, e não somente contábil. A formulação de estratégias para investimentos permite ao gestor posicionar sua empresa de forma mais competitiva, contribuindo para o sucesso do empreendimento.

A seguir apresenta- uma proposta de sistema de gestão econômico-financeira interativa para agroindústria familiar com objetivo de tornar prático a operacionalização dos sistemas físicos, informações e econômico-financeira.

Figura 1 - Gestão Econômico-Financeira Interativo para Agroindústria Familiar.



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Pode-se verificar na Figura 1 que o sistema físico operacional, trata-se de questões relacionadas a atividade produtiva, relação da agroindústria com o setor de produção e gestão da agroindústria. Esses aspectos alimentam as informações operacionais que dentro de um sistema de informação econômico-financeira possibilita uma gestão econômico-financeira interativa pelo fato de possibilitar ajustes e adaptação ao cenário e decisões no âmbito físico operacional e de planejamento estratégico.

Essas transações decorrem das atividades de captação, de aplicação e de prestação de serviços, conforme a responsabilidade de cada gestor. Normalmente, a família é órgão



máximo de gestão executiva, ficando esses com a responsabilidade por áreas pré-definidas, de acordo com as necessidades do empreendimento.

A partir dessas constatações, caracterizamos, genericamente, o modelo conceitual de sistema de informações proposto para análise e diagnóstico da sua situação econômica de uma agroindústria familiar.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados demonstraram a importância em seguir uma gestão interativa, baseada em um conjunto de sistemas integrados capazes de gerar informações capazes de proporcionar decisões e uma gestão da propriedade rural mais próxima dos desafios enfrentados e também proporciona uma maior possibilidade de desenvolvimento de um acompanhamento de longo prazo junto as propriedades já que a interação entre os sistemas são interativos pela necessidade e pela natureza das informações apresentadas.

Novos estudos são recomendados para o desenvolvimento de um sistema computacional aplicado a agroindústrias e dessa forma validar a presente proposta e avançar nas discussões a respeito da interação cada vez mais importante no contexto de gestão e familiar das propriedades rurais.

Assim, pode-se contribuir para uma proposta atual de gestão operacional e prática aplicada a todas as propriedades rurais, não só às agroindústrias, mas em um contexto mais abrangente capaz de proporcionar capacidades de conhecimento e inovação para atuais e novas gerações no contexto familiar da propriedade rural.

#### REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, Florianópolis, v. 2, n. 1 (3), p. 68–80, jan.-jul./2005.

MARTINS, G. A.; LINTZ, A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000

MINAYO, M.C. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: MINAYO; M.C.; DESLANDES, S.; GOMES, R. **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 2009.



ORO, I. M.; LAVARDA, C. E. F. Uso dos Sistemas de Controle Gerencial no Equilíbrio da Tensão Dinâmica na Implementação de Estratégias de Inovação em Empresa Familiar. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 17, n. 2, p. 309-336, 2020.